

AZ ELTÉRŐ ADOTTSÁGOKKAL RENDELKEZŐ MUNKAVÁLLALÓK VEZETÉSE

A sokféleség, a másság kezelése az egyik legnehezebb feladat a mindennapi élet lekülönbözőbb területein: a családtól a szervezetig s a politikától a gazdaságig. A tanulmány elsősorban a kérdés azon vetületével foglalkozik, hogy milyen hatással van a másság, a különбözőség az üzleti életre, a gazdálkodó szervezetek tevékenységére: érték-e vagy teher számukra, erősíti-e vagy gyengíti munkájukat, s egyáltalán mit tehet a vezetés a sokféleség kezelésében.

A különбözőség, a sokféleség a munkahelyen minden alkalmazottra kiterjed, mindenkit magában foglal: férfiakat és nőket, fiatalokat és időseket, teljes és csökkent munkaképességűeket, fehér és színes bőűeket, bérből és fizetésből élőket, bármilyen kulturális és technikai háttérrel rendelkezőket egyaránt.

Vannak teljesen nyilvánvaló, szembetűnő különbségek, amelyeket könnyű észrevenni, felismerni, amelyekre azt mondhatjuk, hogy vele született adottságok. De vannak kevésbé szembetűnőek, nyilvánvalóak is, mint amilyen az emberek gondolkodásmódja, iskolázottsága, gazdasági helyzete és céljai, családi állapota, vallási meggyőződése, értékrendszere és életstílusa – mindezek az eltérések egy-egy mozaikkockával járulnak hozzá a másság képéhez.

De hát ezzel semmi újat nem mondtunk – érvelhetne valaki –, hiszen az emberek mindig is különbözöek voltak. Ez igaz, de a különbségek talán soha nem voltak oly jelentösek, olyan mértékűek és annyira nyilvánvalóak, mint napjainkban, vagy amilyenek a jövőben (lehetnek) lesznek. És nem csak a végbement változások miatt. A múltban az emberek megpróbálták akklimatizálódni, alkalmazkodni a vállalati kultúrához, összhangba kerülni (harmonizálni) vele. Legalábbis az esetek többségében. Amint azonban a „világ összezsugorodik“ és piactér egyre színesebb, sokfélesége növekszik, az emberek büszkébbek lesznek, bátrabban vallják és vállalják kivételes identitásukat. Inkább ezt teszik,

mintsem, hogy megpróbálnák minimalizálni különбözőségüket.

Hogy mit jelent a vezetöök számára ez az üzleti életben általában és különösképpen? Mindekelött azt, hogy a vállalkozásoknak vonzóknak, megtartó erejűeknek és támogató szelleműeknek kell lenniük minden ember számára. Ha életben kívánnak maradni, ha sikert akarnak elérni, ha boldogulni szeretnének, akkor nem feledkezhetnek meg az alkalmazottak eltérö adottságairól, különбözőségéről, értékrendbeli sokféleségéről és ezeknek az üzletre gyakorolt hatásairól. A semmittevés, a cselekvésképtelenség költségei magasak (elveszett idő, lehetőségek, ötletek, pénz, hírnév stb.).

Az előretekinthetö, gondoskodó szervezetek felismerik, hogy a különбözőségek kezelése olyan szervezeti-vezetési kultúrát igényel, amely vonzóeröként hat a legjobbakra, a leghatékosabbakra, s amely lehetővé teszi számukra képességeik, készségeik kifejlesztését és hasznosítását. A kérdés kézenfekvö: miként alakítható ki, teremthetö meg ez a vállalati kultúra? A válasz nem könnyű. Az azonban bizonyos, hogy semmiképpen sem egyik napról a másikra. Egy gyors fordulat teljesen felforgatná, a feje tetejére állítaná a szervezet kultúráját. S ha ráadásul még az általános és közvetlen munkakörnyezet sem bátorítja és értékeli a legtágabb értelemben vett különбéseket, talán még nyilvánvalóbb lesz, hogy miért fontos a megfontolt, körültekintö, hosszabb távban és programban való gondolkodás.

Az eltérő adottságok és a munkahely

Hazánkban, különösen a szociológiai gondolkodás hosszas háttérébe szorítása alatt, a vállalkozóknak (szervezeteinknek) mint társadalmi képződményeknek a sajátos értelmezése (tulajdonviszonyok, érdekazonosság) nyomán kialakult az egyenlőség, az azonosság, a homogenitás eszményi modellje. A szervezetek tudatosan vagy nem, de általában elvárták, hogy tagjaik ezt az ideális mintát leképező magatartást kövessék, tekintet nélkül nemükre, végzettségükre, tapasztalataikra, etnikai hovatartozásukra stb., annak ellenére, ha az elmúlt évtizedekben a munkaerő világában – itthon és külföldön egyaránt – jelentős változások, differenciálódások zajlottak le, s ezáltal a munkavállalói kör, ha fokozatosan is, de egyre inkább heterogén csoportokra tagolódott.

Ha figyelmesebben körülnéünk egy munkahelyen, valószínűleg nagy változatosságot tapasztalunk a munkavállalók különböző ismérvek szerinti összetételét illetően. Találunk körükben

- csökkent munkaképességűeket;
- idősebbeket – megkopott fizikai és/vagy szellemi képességűeket;
- eltérő etnikai csoportokhoz tartozókat;
- egyedülállókat (hajadonokat, nőtlenekeket, elváltakat, özvegyeket);
- ún. töredék családban élőket vagy akár olyanokat is, akik
- a „természetestől” eltérő szexuális orientációjúak, amit egy idő után már nem is lepnek stb.

S a felsorolás még távolról sem teljes. Mi több, a demográfiai előrejelzések a munkaerő strukturáltságának további fokozódását vetítik előre.

A különbözőség önmagában sem nem jó, sem nem rossz. Létező jelenség, amit ha felismerünk és a helyzetnek megfelelően kezelünk, az élet savát, borsát adhatja: bizonyos ráhangoltsága energia-, kreativitástöbblettel járulhat hozzá a csoportmunka minőségéhez, a szervezet egészének teljesítményéhez. Figyelmen kívül hagyása viszont nézeteltéréseket, konfliktusokat okozhat, frusztrációkat idézhet elő, rontva ezáltal a morált, a légkört, s csökkentve a csapatmunka mind mennyiségi, mind minőségi eredményeit.

Azokat, akik „különbözőségeket” mutatnak, gyakran még a munkahelyi informális kommunikációs hálózatokból is kizárják. Márpedig az ebéd közbeni beszélgetések vagy a munka utáni

találkozások élénk és hasznos információcserével járhatnak. Az ilyen kapcsolatok hiánya könnyen a kulcsfontosságú team-ekből, bizottságokból, a döntéshozó csoportokból való kirekesztéshez, netán társadalmi elszigeteléshez vezethet, s végeredményben éppen azoktól a szerepmocklektől foszt meg, amelyeket az adott közösség eltérő adottságú tagjai követhetnének.

Ez utóbbiak számára a szervezet fő áramába való bekerülésnek ára van: saját örökségük megtagadása, identitásuk, különállásuk feladása, illetőleg asszimilálódásuk. Ha viszont hagyományos viselkedésmintákat követnek, elvesztik esetleges karrier lehetőségeiket, esélyeiket a felzárkózásra, a felemelkedésre.

Annak ellenére, hogy amint a tapasztalatok mutatják, azoknak, akikben van készség az asszimilációra több az esélyük az előrejutásra a szervezetben, s előnyösebb helyzetükből adódóan befolyásuk nagyobb lehet előítéletektől nem mentes, sztereotípiákban gondolkodó társaikra, mégis – a múlthoz viszonyítva – kevésbé hajlandóak feladni egyéniségüket, identitásukat.

Ami a szervezet fő áramába, annak meghatározó csoportjába tartozókat illeti, ezek gyakran nem is tudják, hogy miként kommunikáljanak azokkal, akik tőlük eltérőek, különbözőek, és miképp hassanak rájuk. Közeledés helyett gyakran inkább kitérnek a kapcsolatteremtés elől, elhatárolódnak a más háttérrel rendelkezőktől. Zokon veszik mások asszimilációját, mert ezzel saját előmenetelüket érzik veszélyeztetve, mondván: az előbbieket speciális segítséggel jutnak el oda, ahová ők a maguk erőfeszítései révén. Gyakran kulturális rövidlátásban szenvednek: azt hiszik, hogy saját különleges kultúrájuk minden helyzetben megfelelő és minden ember számára releváns.

Az elmondottakból is kikövetkeztethető, hogy az alkalmazottak körében felmerülő eltérések, különbözőségek kezelése egyáltalán nem mellékes szempont, sőt stratégiai fontosságú, ha úgy tetszik program szintű feladat. Nemcsak azért, mert törvényszerűt követ el az a szervezet, amely nem tartja be a polgári és a foglalkoztatási jogokat, vagyis megkülönböztetést alkalmaz a munkavállalókkal szemben nem, életkor munkavégző képesség (rokkantság), nemzeti és vallási hovatartozás stb. alapján, hanem azért is, mert a hazai és a világpiac élesedő versenye közepette a szervezetek nem engedhetik meg maguknak azt, hogy a munkaerő különbözőségéből fakadó, sokszor rejtett konfliktusok miatt pazarlóan bánjanak az emberi erőforrásokkal.

A különbözőség értelmezése

A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint a különbözőség „Az a tulajdonság vagy mozzanat, amely két vagy több személyt vagy dolgot egymástól megkülönböztet. Az egyik fél előnyére, illetve a másik hátrányára történő megkülönböztetés” * tömörebben fogalmazva a különbözőség „eltérést” (sokféleséget) vagy „különféleséget” (változatosságot) jelent. Amikor tehát eltérő adottságokkal rendelkező munkaerőről beszélünk, ezen valójában azt értjük, hogy a szervezetet különböző adottságokkal, jellemzőkkel rendelkező emberek alkotják.

E jellemzők részben öröklöttek, például a faji és nemzeti háttér (származás), a termet, a szellemi képesség, a megjelenés (fellépés), a hajlam, a bizonyos betegségekkel szembeni ellenállóképesség stb. Másokat a társadalmi környezettel való interakció révén szerzünk, ilyenek például az értékek, az attitűdök, a magatartások, az elvárások és érdekek. Megint mások, mint például az ismeretek, a készségek stb. képzésből és továbbképzésből származnak.

Mindent egybevetve: egy szervezet esetében a különbözőség az ún. főáramú alkalmazottaktól, vagyis a homogén ideált képviselőktől való eltérések változó fokát jelenti. A különbözőség, a máság nem csak azért egyre inkább fontos kérdés, mert nő a nők és a kisebbségben levők száma a munkahelyen, hanem azért is, mert az attitűdök, a viselkedési minták is változnak. A múltban az asszimiláció és az „alkalmazkodás” elfogadott, „bevezető” értékek voltak. Ma felújult az ezeknek az értékeknek helyébe lépő individualizmus, s az emberek kivételes tehetségükkel és perspektíváikkal kívánják segíteni a szervezetet

Elsődleges és másodlagos különbségek, és hatásuk az üzleti életre

A különbségek két alapvető típusra oszthatók:

- az azonnal, közvetlenül láthatók (elsődlegesek), és
- a nehezebben tetten érhető/megragadhatók (másodlagosak).

§ Az elsődleges különbségeket vele született adottságoknak nevezzük, amelyek hatásukat tekintve döntőek vagy azok lehetnek korai szocializációinkban és életünkben, s amelyek gyakorlati-

lag nem állnak ellenőrzésünk alatt. Vegyük kissé közelebből szemügyre ezeket.

– Az első és legnyilvánvalóbb különbség az emberek között a nemük. Ez férfiaknál és a nőknél egyaránt számos olyan negatív sztereotípiának és előítéletnek a forrása, mint például a szexuális zaklatás, az alkalmatlanság bizonyos beosztások ellátására stb. A nők és a kisebbségek esetében e sztereotípiák és előítéletek „üvegplafon”-ként akadályozzák a karrier kibontakozását, ívelését.

– Az életkor némileg kevésbé nyilvánvaló különbség, különösképpen ma, amikor – legalábbis az iparilag fejlett országokban – a jó egészség és a viszonylagos jólét meghosszabbítja az aktív életet és azt az időszakot, amelyet öregként szoktunk emlegetni. Mindazonáltal létezik egy ún. generációs rés a fiatalabb és az idősebb nemzedék között a munkaerő tekintetében. Ez részint a tapasztalatokban, értékekben és elvárásokban mutatkozó különbségekben gyökerezik, de nagyobb részt fakadhat különösképpen a mi társadalmunkban gyakori előítéletekből és félelmekből, aggodalmakból is (mint például: „az idősebbek konzervatívak”; „rugalmatlanok, érzéketlenek az új iránt”; „elzárják a fiatalok elől az előrelépés lehetőségét” stb.).

– A csökkent munkaképességűek egyfelől az érdekképviseleteiknek, másfelől a korszerű orvostudománynak köszönhetően egyre több munkaterületen képesek sikeresen megállni helyüket. De még mindig találkozhatunk némi látni ellenérzés-megnyilvánulással a teljes munkaképességű alkalmazottak részéről, főként ha a munkaadók speciális foglalkoztatási lehetőségeket teremtenek azok számára. Ilyenkor olyan érvek hangzanak el, hogy ez gyakran a csökkent munkaképességűek körében is nagyobb törést okoz.

– A faji és nemzeti hovatartozásbeli különbség – szinte a világ minden térségében, országában és szervezetében – nyomasztó előítéletek forrása. Ha a munkahelyeken jelennek meg ezek az előítéletek, akadályozzák az érintett személyeket vagy csoportokat abban, hogy képességeik szerint dolgozzanak, teljesítsenek, s nem ritkán éppen a rossz politikai gyakorlat hatására erősödnek fel és rontják a hangulatot és a termelékenységet egyaránt.

– A kulturális és vallási különbségek rendkívüli erővel jelentkeznek a társadalomban és hatásuk igen erőteljes a munkahelyeken. Kihatnak az értékekre, a munkastílusra, az öltözködési és viselkedési normákra, a személyközi kapcsola-

* Idézett mű: 806. oldal.

tokra az attitűdökre és elvárásokra. Ha negatív előjelűek, alááshatják a hatékony csoportmunkát, és akadályozhatják a termelékenység javulását.

§ A kevésbé nyilvánvaló vagy másodlagos különbségekre visszavezethető munkahelyi következmények az előbbieknél valószínűleg jelentősebbek, hiszen felismerésük, azonosításuk nehezebb. Az alábbiakban, a másodlagos különbségekről szólva felhívjuk a figyelmet az üzletre gyakorolt hatásaikra is.

– Vitathatatlan tény, hogy a vállalkozások függenek az alkalmazottak képzettségi szintjétől, iskolai végzettségétől, tehetségétől, képességeitől, készségeitől. Az alacsonyabb iskolai végzettségűekkel – lett legyen műveltségük az iskolázottabbakkal akár egyenértékű is – fizetésük és előretartásuk tekintetében kurtán bánnak a munkáltatók. Ez könnyen egyfajta kasztosodáshoz, távolságtartáshoz és esetenkénti súrlódásokhoz vezet.

– Akár a teljesítmény, akár az érdem szerinti javadalmazásból indulunk ki, a szervezetek alkalmazottai durván két nagy csoportba sorolhatók: a kiváltságok státusúak, illetve a többiek. Az elsőhöz a szervezeti hierarchia csúcsát alkotók és közvetlen munkatársaik [vezérigazgatók, igazgatók, szakértők (tanácsadók), ügyintézők és előadók (általában fix fizetésűek és kinevezettek)], a másodikhoz az órabéres munkások (termelési, karbantartási és szolgáltató munkahelyeken dolgozók), az irodai és ügyviteli alkalmazottak tartoznak. Ez a kettős rendszer elkerülhetetlen összeütközéseket okoz a munkahelyen, különösen napjainkban, amikor a két csoport között közvetítő feladatokat is ellátó középvezetők tömegeit építik le és, mint minden ellentétes érdekű csoportokba tagolódott rendszer, a szervezetek sem mentesek a kommunikációs zavaroktól, a félreértésektől, a sztereotípiáktól, az előítéletektől és a személyközi konfliktusoktól.

– A képzettséghez hasonlóan a munkatapasztalatok is könnyen falat emelhetnek az emberek közé. Például friss diplomások gyakran nagyszerűnek vélt ötletekkel rohamozzák meg a szervezetet anélkül, hogy javaslaik a tények ismeretén alapulnának. A tapasztalt vezetők ellenállhatnak az újonnan alkalmazott tanácsadók ajánlásainak, attól tartva, hogy azok megváltoztatják a szervezet kultúráját és struktúráját. A középvezetők megsértődnek, ha külső tanácsadót kérnek fel osztályuk tevékenységének és működésének tanulmányozására, és ellenállásuk miatt esetenként még a legkiválóbb tanácsokat sem sikerül értékesíteni. Nehéz az emberekkel meg-

értetni és elfogadtatni, hogy ha szakterületükön föl is halmoztak némi tapasztalatot, ebből még nem föltétlenül következik, hogy ismerik a feladatok elvégzésének a legjobb módját. (Egy lyukas zokni kezelésének több módja lehetséges: megstoppolhatjuk, megfoltozhatjuk vagy kidobhatjuk.)

– A regionális különbségek az életstílus és az értékek vonatkozásában még egy viszonylag kis ország esetében is széles skálán mozoghatnak. Ez viszont sztereotípiákhoz és előítéletekhez vezet. Akadnak a szóban forgó egyének között mozgékonyak, intellektuálisak, ambíciózusok és könyörtelenek. Mások mozgása és gondolkodása lassúbb, múltba tekintők, kedvesek, de hamisak. Ezekkel az emberekkel naponta találkozunk és megpróbálunk együtt élni, dolgozni, boldogulni velük. Ez azonban csak akkor járhat eredményre, ha ők is megszabadulnak a rólunk alkotott sztereotípiáktól, előítéletektől.

– Az egyének céljai és ambíciói nagy mértékben különbözőek, tekintet nélkül azok családi hátterére, faji hovatartozására vagy a vállalatban betöltött pozíciójára. A fontossági sorrendben néhányan mindig is a munkát fogják az első helyre tenni. Ennek oka az, hogy valószínűleg a munkában lelik meg személyes boldogulásukat, eredményeik elismerésére vágnak és följebb akarnak lépni a „számárlétrán”. Mások elsősorban a magánéletüket tartják fontosnak: ugyan büszkeséggel tölti el őket is a jól végzett munka, ám a személyes kielégülést inkább családi és közösségi életük, illetve intellektuális tevékenységük és hobbijuk gyakorlása adja meg nekik. Megint mások valahol e két véglet között helyezkednek el: eldolgoztatnak, ügyelve arra, hogy kielégítően végezzék munkájukat, örülnek a dícséretnek, de kevés hajlandóságot mutatnak bármiféle többlet nyújtására, akár a munkahelyen, akár azon kívül.

Ilyen eltérő értékrendszert elfogadó egyének ugyanazon vállalatban belüli „megjelenése” – ami egyébként törvényszerű –, többszörös nézeteltéréshez vezet. Például a munkát előtérbe helyező alkalmazott esetleg rossz szemmel nézi kevesebb erőbedobással és más értékrendszer alapján dolgozó társát. Hasonlóképpen a családi és a munkahelyen kívüli életet mindennél előbbre valónak tartó dolgozó bosszantónak, netán túl ambíciózusnak találhatja munkamániás kollégáit, illetve – hozzáállásukat tekintve – kissé fölényeskedőnek vélheti őket.

– Az emberek az esetek túlnyomó többségében a pénz miatt – és nem jótékonyági céltól

vezérelve – helyezkednek el egy vállalatnál. Ezért tehát a jövedelem minden dolgozó számára fontos motivátor.

Amennyiben egy vállalat „verseny“-bért fizet, jövedelemstruktúrája, illetve -politikája pedig tisztességes és egyértelmű, úgy nem valószínű, hogy dolgozói számára meglepetést vagy bosszúságot okoznak az eltérő nagyságú jövedelmek különböző munkák elvégzéséért, kivéve ha úgy érzik, hogy ők személyesen nem kapnak megfelelő anyagi elismerést vagy fizetésemelést tevékenységük elismeréseként. Bajban van azonban az a vállalat, amely a piaci áraknál kevesebbet fizet, vagy nem teszi egyértelművé a fizetődifferenciálás alapját, hiszen az alkalmazottakból idegességet és ellenséges érzést vált ki, ha úgy érzik, hogy nem azonos elbírálásban részesülnek – mely esetben a termelés határfoka zuhanni fog.

– Ma az életstílusok változatossága nagyobb, mint valaha, vagy legalábbis most sokkal inkább tudatában vagyunk ennek. Gyermekes vagy gyermektelen házasságok, nőtlenség, ill. hajadonok, élettársak „nem-hagyományos“, egy- szülős családból származók egy vállalatba tömörülése, eltérő szociális, kulturális háttérük, motivációik folytán elkerülhetetlen feszültségek forrása.

A személyiség folyamatos elkendőzése és a képmutatás okozta stressz csökkenti a dolgozó munkateljesítményét és föltehetően aláássa az egészségét is. Mi több, az értékrendszerbeli különbségek olyan nyílt vagy titkolt konfliktusokhoz vezethetnek, amelyek rontják a termelékenységet és a munkamorált.

Nem elhanyagolható a gyerekek vagy az idősebb hozzátartozók ellátásával járó stresszhatás a házastársakra, ha mindketten dolgoznak, ami nálunk általános jelenség. Az ilyen, a munka mellett gondozói funkciót is ellátók alkalmazása esetén a többi alkalmazott esetleg rossz szemmel nézi, hogy a családostok különleges elbánásban, például rugalmasabb időbeosztásban részesülnek, vagy otthon is elvégezhető feladatokat kapnak.

– A személyiség – ez az örökölt és a szocializáció során szerzett jegyek összetett, meg nem ismételhető elegye – meghatározó szerepet játszik minden munkahelyzetben. Noha az emberek többnyire eléggé civilizáltak ahhoz, hogy elkerüljék a személyiségbeli különbségekből fakadó konfliktusokat a munkahelyen, azok lehetőségéért ott lappang az interperszonális kapcsolatok felszíne alatt, s ezáltal megnehezíti a csapatmunkát.

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetésének főbb alapelvei

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetése több mint egyszerűen a jó vezetés kérdése, hatékony folyamat ez, amely a többségtől eltérő alkalmazottakkal szembeni sztereotípiák és előítéletek táplálta megoldatlan munkahelyi súrlódások, ellentétek feloldását célozza. Ha elsiklunk felettük, kedvezőtlenül befolyásolják a termékek és szolgáltatások minőségét, versenyképességét, egyben akadályozhatják a szervezet növekedését és virágzását.

Ez a vezetési felfogás józan üzleti tapasztalaton alapszik és fontos, hogy beépüljön a szervezet egészére jellemző filozófiába, tartalmazza a dolgozók attitűdjét, az érték- és vezetéspolitikát, valamint azt, hogy a szervezet küldetésértelmezésének és kultúrájának elválaszthatatlan részét alkossa. Bevezetése időt és energiát igényel, mivel az emberek gondolkodásvilágának és társas viselkedésének gyökeres megváltoztatását teszi szükségessé.

E programszintű feladat bevezetése és végrehajtása a vezetőre hárul. Nem elég a vezetőnek a modern vezetés eltérő alapelveihez ragaszkodnia (alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba, csapatmunka), még egy új életmódot is meg kell tanítsa alkalmazottainak és eszközöket kell biztosítani számukra, hogy ezt az új filozófiát beépíthessék a tevékenységükbe.

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetés programjának megvalósítása a következőket igényli:

– Toleranciát:

„A tolerancia az a képesség, hogy mások véleményét, tevékenységét és viselkedését elismerjük és tiszteletben tartjuk.“* Fejlesztéséhez saját magunk, illetve munkatársaink „mások“ iránti attitűdjének és viselkedésének vizsgálata, s ha kell megváltoztatása szükséges.

– Tudatosságot/tudomást valamiről:

„Tudni valamit észlelet vagy információ révén.“ A tolerancia – mint tevékenységi mód – kiépítése a munkacsoportban, amelyhez meg kell vizsgálnunk a magunk és a többiek, illetve a többiek különböző csoportjai között kialakult viszonyokat.

* Az idézetek a The American Heritage Dictionary-ből származnak.

– Kommunikációt:

„A kommunikáció gondolatok, üzenetek vagy információ cseréje beszéd, jelzés vagy írás útján.“ Ha a vezető, akár a saját maga, akár a többiek előítéleteiből vagy sztereotípiáiból fakadó problémákkal szembesült, és felszámolásukra programot dolgozott ki, tegye egyértelművé a megfogalmazott új célok és értékek melletti elkötelezettségét.

– Vezetést mint példaadást:

„Az a képesség, hogy vezessünk azt jelenti, hogy előljárva utat mutassunk.“ A vezetéshez hozzátartozik, hogy saját viselkedésünkkel és szavainkkal is kifejezzük: bízunk szervezetünk minden egyes dolgozójának erejében és értékében, függetlenül az őket megkülönböztető nyilvánvaló vagy latens különbségektől.

A föl soroltak egyben olyan alapvető vezetési képességek, amelyek az eltérő tulajdonságú emberek hatékony, dinamikus csoporttá formálásához szükségesek.

Ha a fentebb vázolt program megvalósítása könnyű volna, bizonyára fölöslegessé válna számos kiadvány és tanfolyam. De nem könnyű. Sok változást igényel: gondolkodásmódunkban, vezetői tevékenységünkben, a tőlünk látszólag merőben eltérő emberekhez való viszonyulásunkban, törekvésünkben a mienkétől különböző értékrend megértésére, és egyáltalán a másság elfogadásában. Fontos, hogy szervezetünk elkötelezze magát egy ilyen program megteremtése vagy kifejlesztése mellett. Am a változtatásnak sok-sok akadályja lehet, s ezek leküzdése érdekében elsősorban a vezetőknek kell vállalniuk a változtatást vezérlők szerepét. Az alábbiakban bemutatunk két lehetséges akadályozó tényezőt, melyekkel a vezető a gyakorlatban szembesülhet.

• *Saját előítéletei és sztereotípiái*

A vezető nem érhet el komoly eredményt szervezetében, ha maga is tele van előítéletekkel és sztereotípiákkal bizonyos emberfajtákkal vagy csoportokkal szemben. A mindennapi életben ez gyakran előfordul. Valójában persze teljesen előítéletmentes emberek talán nincsenek is. Ha csak latens módon is, de azért ott rejlenek mindenkiben. A mélyen gyökerező előítéletek felszámolásához folyamatos önelemzésekre van szükség, de az önismeret a „mátság“ ilyen vagy olyan elfogadása irányába tett első lépés.

• *Az alkalmazottak ellenkezése*

Előítéleteik és sztereotípiái hatására az alkalmazottak ellenállást tanúsíthatnak az elsajátí-

tandónak ítélt attitűdökkel szemben. Ezért a vezető feladata nem korlátozódhat a toleráns magatartásformák elfogadtatására, hanem megszilárdításukra kell törekednie, beépítve azokat a munkaértékelő folyamatba. Ha a beosztottak azt tapasztalják, hogy elbírálásuk kiegyensúlyozott, konfliktusmentes viszony kialakításától függ munkatársaikkal, belátható, hogy hajlandók lesznek részt venni az emberierőforrás-gazdálkodás hatékonyságának javítását szolgáló programban.

Bármiféle szervezeti változás bevezetése több tényezőtől függő, összetett feladat. Nem nélkülözheti a szervezet elkötelezettségét az eltérő adottságú alkalmazottak vezetésének javítását szolgáló program mellett. Ez több egyszerű gesztusnál, de kevesebb egy tervnél. Hinni kell a program fontosságában és sürgősségében, a résztvevőknek pedig elszántaknak kell lenniük saját nézőpontjuk és/vagy vezetési stílusuk megváltoztatására a program igényeinek megfelelően. S nem utolsó sorban ne sajnálják az időt és az energiát, hogy a programot a szervezet tevékenységének szerves részévé tegyék.

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetési programja a megoldandó problémák definiálásával, majd a megoldásukra alkalmas módszerek megtervezésével indul. Ezek egyike az ún. „mátság“-vizsgálat, melynek során rögzítjük a szervezet főbb problémáit, majd meghatározzuk jellemzőiket. Ezután eldöntjük, hogy ez utóbbiak a személyes kapcsolatok „mátság“-ból eredő konfliktusát tükrözik-e vagy nem. Például – amint ezt már a korábbiakban is jeleztük – előítéletek forrásai lehetnek a nembeli, életkori, faji különbségek; félreértésekhez, feszültségekhez vezethet az eltérő képzettség vagy munkatapasztalat; ellenérzést vagy nézeteltérést válthat ki a csökkent munkaképességűek alkalmazása, de személyiségi különbségekből adódó összeütközések is elképzelhetők.

Ami a problémák megoldási módját illeti, lehetséges alternatívaként az alábbiakban ismertetünk egyet ezek közül, amikor a gondot a háttérben meghúzódó egyértelműen rossz személyes kapcsolatok okozzák. Íme a megoldás főbb lépései:

– Jelöljük ki alkalmazottaink számára időpontot a szervezeti problémák kiküszöbölésére. Kezdjük ezek jellemzőinek ismertetésével. Ilyenek lehetnek a csökkenő hatékonyság, gyatra munkavégzés, a viták és az együttműködés hiánya. Felkérjük a csoport (osztály, részleg) tagjait, hogy határozzák meg az okokat. Nem valószínű, hogy őszinte válaszokat fogunk

kapni, mert az emberek általában nem szívesen beszélnek nyilvánosan előítéleteikről, ellenszenveiről, rosszallásukról. Rögzítsünk minden megjegyzést, majd mondjuk el a „mássággal” kapcsolatos gondolatainkat. Személyek megnevezése nélkül beszéljünk a lehető legnyíltabban a problémákról;

- fejtjük ki határozottan a csoportmunkáról alkotott véleményünket: a csoportmunka azt jelenti, hogy az üzleti környezetben különböző emberekkel kellene együttműködni a hatékonyság és a kreativitás érdekében. Ehhez pedig meg kell szabadulnunk előítéleteinktől és sztereotípiáinktól, és ki kell küszöbölnünk a személyes konfliktusokat;

- hangsúlyozzuk, hogy nem tűrjük a diszkrimináló nyelvhasználatot és viselkedést (nembeli, életkorbeli stb. diszkrimináció), s szögezzük le, hogy ennek bármiféle megnyilvánulása, tükröződni fog az alkalmazottak munkájának értékelésében;

- a negatív magatartást tanúsító csoporttagoknak adjunk tanácsokat viselkedésük korrigálása céljából, szükség esetén pedig büntessük őket;

- jelöljük ki a beosztottakkal együtt közös célokat a szervezet fejlesztésére, bízzuk meg őket konkrét feladatokkal és kövessük figyelemmel, hogyan teljesítik azokat;

- fogalmazzuk meg írásban elvárásainkat mind az egyéni, mind a csoportviselkedéssel kapcsolatban, és juttassuk el ezeket minden beosztotthoz;

- tartsunk rendszeresen csoportgyűléseket (legalább kéthetente!), melyek során vezetők és alkalmazottaik egyaránt képet alkothatnak maguknak a csoport helyzetéről;

- segítsük munkatársainkat képességeik fejlesztésében (képzés vagy tanácsadás révén);

- adjunk alkalmazottainknak folyamatos visszajelzést előrehaladásukról, és biztosítsunk nyilvánosságot eredményeiknek.

Mindez természetesen kitartó fáradozást követel a vezetőktől. Az eltérő adottságú emberek

sikeres integrálása időt, türelmet és intelligens, feszes vezetési stílust igényel.

Ha az elért eredmények említésre méltóak, számoljunk be erről a felsőbb vezetőknek. Ebből ki fog derülni: egyrészt, hogy megoldottuk a csoportban jelentkezett hatékonysági és morális problémákat, másrészt, hogy csoportunk aktívan hozzájárul a szervezet eredményes működéséhez.

Összegezőképpen megállapítható, hogy a másság felismerése, az eltérő adottságú munkaerő kreatív és eredményes vezetése az emberek és a változás iránti nyitottsággal, a munkatársak megismerésével és közvetlen értékelésével kezdődik, vezetési stratégia, program kidolgozásával és megvalósításával folytatódik, végül pedig a program eredményeinek értékelésével és a csúcsetetés tájékoztatásával „zárul”. Ha mindez megfelelő türelemmel, kitartással és hozzáértéssel párosul, a gondoskodásnak, a kreatív vezetésnek ez a formája, módja jelentős versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet a gyorsan változó piacon.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. A.: Thinking about diversity. Training and Development Journal, 1993. április
- Galagan, P. A.: An interview with Ann Morrison. Training and Development Journal, 1993. április
- Galagan, P. A.: Navigating the differences. Training and Development Journal, 1993. április
- Hodson, J.: Managing an increasingly diverse workforce. Manufacturing Systems, 1993. május
- Ingram, R.: Training in the kaleidoscope. Training and Development Journal, 1993. április
- Johnston, B. W.–Packer, H. A.: Workforce 2000: work and workers for the 21st century. Indianapolis, Indiana: Hudson Institute, 1987
- Petrini, C. M.: The language of diversity. Training and Development Journal, 1993. április
- Randall, J.: Diversity training – Who needs it? Managing Diversity, 1993
- Roosevelt, R. T.: Beyond and Gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity. New York, AMACOM, a division of American Management Association, 1991